



## การจัดองค์การและการจัดการร้านสหกรณ์

โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาสหกรณ์จะเริ่มมาจากการจัดสหกรณ์ชั้นประถม หรือสหกรณ์ในระดับท้องถิ่นเสียก่อนระยะเริ่มแรกสหกรณ์ชั้นประถมอาจมีขนาดเล็ก ๆ ค่าเงินธุรกิจเพียงค่านิดค่านึง มีเงินทุนค่าเนื้องานจำกัดต่อมาเมื่อประชาชนมีความต้องการบริการของสหกรณ์จึงจำเป็นต้องขยายบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกให้ทั่วถึง ดังนั้นสหกรณ์ชั้นประถมก็กลายเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ขึ้น ค่าเนื้องานตามหลักธุรกิจอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังมีความจำเป็นต้องรวมตัวกันกับสหกรณ์ชั้นประถมอื่น ๆ ก่อตั้งเป็นสหกรณ์ชั้นมัธยมหรือสหกรณ์ชั้นสูงขึ้นไปอีก ซึ่งเราเรียกว่า สหพันธ์สหกรณ์ ดังนั้นสหกรณ์โดยทั่ว ๆ ไป เราแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับคือ

1. สหกรณ์ชั้นประถมเป็นสหกรณ์ที่เอกชน (บุคคลธรรมดา) ร่วมกันก่อตั้งขึ้นและเป็นสมาชิกโดยตรง สหกรณ์ชั้นประถมโดยทั่วไปมักมีขนาดเล็ก มีเงินทุนค่าเนื้องานจำกัดทั้งปริมาณธุรกิจก็ไม่มากนัก ประกอบธุรกิจรับใช้สมาชิกอยู่ในเขตค่าเนื้องานอันจำกัด สหกรณ์ชั้นประถมจัดได้ว่าอยู่ในระดับต่ำสุดของโครงสร้างของขบวนการสหกรณ์
2. สหพันธ์สหกรณ์ (ในประเทศไทยเรียกว่า "ชุมนุมสหกรณ์") เป็นองค์การกลางหรือองค์การชั้นสูงของสหกรณ์ โดยมีสหกรณ์ชั้นประถมหรือสหกรณ์ท้องถิ่นเป็นพื้นฐาน รวมตัวกันจัดตั้งเป็นสหพันธ์หรือชุมนุมสหกรณ์ขึ้น หน้าที่ของสหพันธ์สหกรณ์ คือ ส่งเสริมการค้าเนื้องานของสหกรณ์ที่เป็นสมาชิก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สหพันธ์สหกรณ์มักแบ่งออกเป็น 2 พวก คือสหพันธ์วิชาการ กับสหพันธ์ธุรกิจ กล่าวคือ พวกสหพันธ์ธุรกิจ จะทำการค้ากับสมาชิกสหกรณ์ชั้นประถม เช่น ขายสินค้าให้สำหรับสหพันธ์วิชาการนั้น จะไม่เกี่ยวข้องกับการค้า แต่เน้นหนักไปทางด้านวิชาการเป็นสำคัญ เช่น ให้การศึกษาอบรมเกี่ยวกับวิชาการสหกรณ์ เผยแพร่หลักสหกรณ์ ศึกษาค้นคว้าทำสถิติสหกรณ์ เป็นต้น

สหพันธ์สหกรณ์มีชื่อเรียกกันหลายอย่าง เท่าที่ปรากฏในปัจจุบัน ได้แก่ สหพันธ์สหกรณ์ สหภาพสหกรณ์ และสหกรณ์ชายส่ง ซึ่งเป็นองค์กรกลางของสหกรณ์ผู้บริโภค (ร้านสหกรณ์) อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป ก็ถือว่าอยู่ในรูปของ สหพันธ์สหกรณ์ หรือชุมนุมสหกรณ์นั่นเอง

ชุมนุมสหกรณ์ยังแบ่งออกได้เป็นหลายระดับตามแผนภูมิที่ 2 ดังนี้

### แผนภูมิที่ 2

ระดับต่าง ๆ ของสหภาพสหกรณ์ (ชุมนุมสหกรณ์)

ระดับ	สองระดับ	สามระดับ	สี่ระดับ
ระดับชาติ	(II)	(III)    (III)	(IV)
ระดับภาค	(II)	(II)	(III)
ระดับจังหวัด	(II)    (I)	(II)    (I)	(II)
ระดับท้องถิ่น	(I)    (I)	(I)	(I)

- (I) สหกรณ์ชั้นประถม                      (II) สหกรณ์ชั้นมัธยม  
(III) สหกรณ์ชั้นที่สาม                      (IV) สหกรณ์สูงสุดหรือสหกรณ์ชั้นสูงสุดระดับชาติ

สหกรณ์ชั้นประถมอาจรวมกันก่อตั้งเป็นสหกรณ์ชั้นมัธยม (Secondary Societies) ในระดับจังหวัดหรือภาค สหกรณ์ชั้นมัธยมอาจรวมกันตั้งสหกรณ์ชั้นที่สาม (Tertiary Societies) และสถาบันสูงสุด (Apex Institutions) หรือสหกรณ์ชั้นสูงระดับชาติ (National apex Organization) หรือสหกรณ์ชั้นประถมรวมกันก่อตั้งสหกรณ์ระดับชาติ โดยตรงยิ่งกว่านั้นสหกรณ์ระดับชาติของประเทศต่าง ๆ อาจรวมกันก่อตั้งสหกรณ์ระหว่างประเทศ (Supra national or International Organization)

3. สหกรณ์แบบผสม เป็นสหกรณ์พิเศษที่ผสมลักษณะบางประการของสหกรณ์ชั้นปฐมและสหพันธ์สหกรณ์ไว้ด้วยกัน กล่าวคือ ประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นเอกชน ซึ่งเป็นลักษณะของสหกรณ์ชั้นประถมและสมาชิกที่เป็นสหกรณ์ชั้นปฐมซึ่งเป็นลักษณะของสหพันธ์สหกรณ์ สหกรณ์แบบผสมเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ มีทุนค่าเงินการและปริมาณธุรกิจมากด้วย วัตถุประสงค์แบบผสมก็คือ การรวบรวมธุรกิจให้มีปริมาณมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อลดต้นทุนการจำหน่ายผลิตภัณฑ์<sup>1</sup> สหกรณ์แบบนี้มักเป็นสหกรณ์การเกษตร เช่น สหกรณ์ขายไข่ไก่ในประเทศเดนมาร์ก มีหน้าที่รับซื้อไข่ไก่จากสมาชิกเกษตรกรชาวเดนมาร์ก แล้วจัดส่งไปขายทั้งในและนอกประเทศให้ได้ราคาดี ในประเทศไทยก็มีสหกรณ์แบบผสมอยู่ 1 แห่ง คือ สหกรณ์ประมงกลาง จำกัด มีสำนักงานกลางอยู่ที่กรุงเทพฯ มีสมาชิกเป็นชาวประมงกระจายอยู่ถึง 13 จังหวัด และมีวัตถุประสงค์เพื่อขายปลาให้ได้ราคาดี

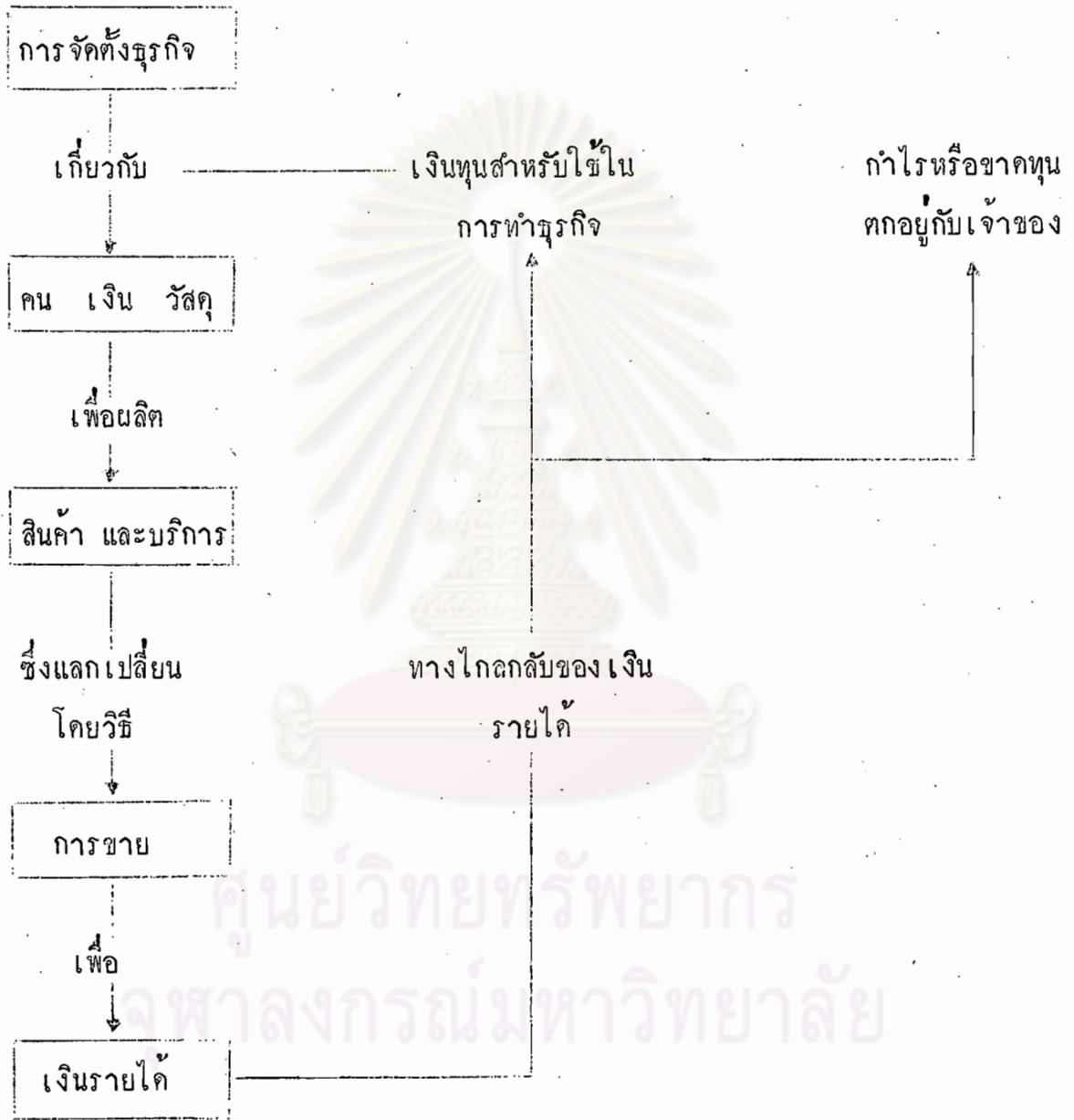
#### การจัดองค์การของกิจการร้านสหกรณ์

ในระยะเวลาการจัดตั้งร้านสหกรณ์ ผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้ต้องพิจารณาจัดองค์การธุรกิจร้านสหกรณ์ เพื่อพิจารณาใช้ทรัพยากรธุรกิจ 4 M ซึ่งได้แก่ คน (Man) วัสดุ (Material) เงิน (Money) และการจัดการ (Management) ในการปฏิบัติงานธุรกิจประจำวันให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยธุรกิจที่ตั้งขึ้น ความสัมพันธ์ของการใช้ทรัพยากรธุรกิจ ถ้าจะเขียนเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ก็จะมีลักษณะตามแผนภูมิที่ 3 ดังต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>1</sup>ทิพย์ ทิพย์วัยเมธา, หลักเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521), หน้า 54.

แผนภูมิที่ 3



ความสัมพันธ์ของการใช้ทรัพยากรธุรกิจ

วัตถุประสงค์ของการจัดองค์การธุรกิจของร้านสหกรณ์ ก็คือ

1. เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยขององค์การ
2. เพื่อแต่งตั้งคนเข้าทำงานและรับผิดชอบงานโดยยึดหลักความถนัดเฉพาะอย่างเป็นหลัก
3. เพื่อวางระเบียบงานของแต่ละหน่วยงานที่แบ่งแล้วนั้นให้เป็นสายลักษณะอักษรสำหรับนำไปปฏิบัติการ
4. เพื่อให้คนในหน่วยงานนั้นได้ทำงานประสานกัน ตลอดจนประสานงานระหว่างหน่วยงานด้วย

การจัดองค์การของธุรกิจตามหลักพื้นฐานทั่วไป จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1. ระดับอำนาจ 2. การจัดแบ่งแผนก 3. การจัดแบ่งตามหน้าที่การงาน ซึ่งการจัดองค์การของร้านสหกรณ์ก็ยึดหลัก 3 ประการนี้เช่นเดียวกัน

ระดับอำนาจโดยทั่วไปแล้วการแบ่งระดับของอำนาจก็เพื่อพิจารณาจัดระดับการบริหารงานจากบนสุดไปล่างสุด กล่าวคือ เราควรแบ่งองค์ประกอบขององค์การออกเป็นกี่ระดับและจะเอาองค์ประกอบใดไว้ในระดับใด โดยทั่วไปแล้วร้านสหกรณ์แบ่งออกเป็นอย่างน้อย 4 ระดับ ที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกซึ่งถือได้ว่าเป็นระดับที่สำคัญที่สุด และมีอำนาจมากที่สุด จะถูกจัดไว้ระดับที่ 1 บนยอดสุดของโครงสร้างบริหารของร้านสหกรณ์พวกที่มีความสำคัญรองลงมาได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการจะถูกจัดให้อยู่ในระดับที่ 2 พวกที่มีความสำคัญรองลงมาอีกได้แก่ผู้จัดการและรองผู้จัดการจะถูกจัดให้อยู่ระดับที่ 3 ส่วนพวกหัวหน้าแผนกหัวหน้างานและคนงานจะจัดให้ระดับที่ 4 เพราะมีความสำคัญน้อยที่สุด

การจัดแบ่งแผนกเป็นการจัดแบ่งแยกงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันและมีวัตถุประสงค์เดียวกันไว้ด้วยกัน เพื่อจัดตั้งขึ้นเป็นแผนกหนึ่ง ๆ การแบ่งแยกแผนกในร้านสหกรณ์จะมีวิธีการแบ่งอยู่ 3 แบบ คือ

1. การจัดแบ่งตามหน้าที่ เป็นการแบ่งแผนกตามหน้าที่สำคัญที่ร้านสหกรณ์ต้องปฏิบัติ เช่น การซื้อ, การผลิต, การขาย, การเงินและบัญชี, การเจ้าหน้าที่และอื่น ๆ เป็นต้น งานเหล่านี้เป็นงานพื้นฐานสำคัญซึ่งจะขาดเสียมิได้ ดังนั้น เราจึงให้ชื่อแผนกเหล่านี้ว่า แผนกซื้อ แผนกผลิต แผนกขาย แผนกการเงินและบัญชี และแผนกการเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

2. การจัดทำผลิตภัณฑ์หรือชนิดของสินค้า เป็นการแบ่งส่วนงานตามผลิตภัณฑ์แต่ละอย่าง เช่น เครื่องสำอางค์ เครื่องกระป๋อง เครื่องหนัง เป็นต้น จึงใช้ชื่อแผนกเหล่านี้ว่า แผนกเครื่องสำอางค์ แผนกเครื่องกระป๋อง และแผนกเครื่องหนัง

3. การจัดแบ่งตามประเภทของลูกค้าที่ซื้อสินค้าต่าง ๆ ที่ร้านสหกรณ์มีอยู่ เช่น เสื้อผ้าเด็ก, เสื้อผ้าชาย, เสื้อผ้าสตรี ซึ่งลูกค้าจะเป็นคนต่างกลุ่มกันก็แบ่งส่วนงานออกเป็นแผนกเสื้อผ้าเด็ก แผนกเสื้อผ้าสำเร็จรูปบุรุษ แผนกเสื้อผ้าสำเร็จรูปสตรี การแบ่งแผนกแบบนี้เป็นการให้ความสะดวกแก่ลูกค้าที่จะซื้อสินค้า

การแบ่งหน้าที่ในร้านสหกรณ์นั้นแยกจากกันตามหน้าที่ของแต่ละคน พนักงานขายก็มีหน้าที่ขายสินค้า แต่ไม่มีหน้าที่เก็บเงิน เพราะเป็นเรื่องของฝ่ายการเงิน ฝ่ายโภชนาการก็ควบคุมสต็อกสินค้า แต่ถึงจะแยกหน้าที่ความรับผิดชอบกันก็ตามในการปฏิบัติหน้าที่ต้องคอยประสานงานกันอย่างใกล้ชิด เช่น ฝ่ายคุมสต็อกสินค้าต้องแจ้งให้ฝ่ายจัดซื้อทราบ เมื่อสินค้าใกล้จะหมด เป็นต้น

โครงสร้างการบริหารงานภายใน (Internal Administrative Structure) ของร้านสหกรณ์จะประกอบไปด้วยฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

1. สมาชิกของร้านสหกรณ์จะจัดอยู่ในระดับสูงสุดในที่ประชุมใหญ่สมาชิกจะมีอำนาจหน้าที่ซึ่งแสดงออกทางที่ประชุมใหญ่ของร้านสหกรณ์เท่านั้น ซึ่งได้แก่ การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานของร้านสหกรณ์ กำหนดนโยบายทั่วไปในการดำเนินกิจกรรม และการให้บริการของร้านสหกรณ์ นอกจากนี้ยังพิจารณายกข้อบังคับแก้ไขเพิ่มเติม ข้อบังคับต่าง ๆ ของร้านสหกรณ์สมาชิกมีหน้าที่เข้าร่วมประชุมใหญ่ของร้านสหกรณ์และอุดหนุนร้านสหกรณ์ด้วย

2. คณะกรรมการดำเนินงาน (Board of Director) เกิดจากการเลือกตั้งของสมาชิก เพื่อทำหน้าที่ควบคุมกิจการร้านสหกรณ์แทนสมาชิกทั้งหมด คณะกรรมการดำเนินการจึงมีอำนาจกำหนดนโยบายและแก้ไขเปลี่ยนแปลงนโยบายของร้านสหกรณ์ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ยังสามารถจัดจ้างผู้จัดการมาทำหน้าที่บริหารร้านสหกรณ์แทนอีกด้วย

3. ผู้จัดการ เป็นผู้บริหารงานตามนโยบายของร้านสหกรณ์ภายใต้การอำนวยการของคณะกรรมการดำเนินการ ทำหน้าที่ปฏิบัติภารกิจประจำวันของร้านสหกรณ์ พิจารณาเสนอแนะโครงการและนโยบายใหม่ ๆ ต่อคณะกรรมการ เพื่อให้สมาชิกได้รับประโยชน์จากร้านสหกรณ์ นอกจากนี้ผู้จัดการ ยังต้องจัดจ้างและควบคุมเจ้าหน้าที่อีกด้วย

4. เจ้าหน้าที่ (ตามตำแหน่งเป็นพนักงาน) มีหน้าที่ให้บริการแก่สมาชิกและปฏิบัติงานภายใต้การอำนวยการของฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่จะแยกออกตามแผนกต่าง ๆ เพื่อจะคอยประสานงานกันระหว่างแผนกและภายในแผนกด้วย จะทำให้การดำเนินงานของร้านสหกรณ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.1 แผนกบัญชีและการเงิน มีหน้าที่ควบคุมบัญชีและการเงินทั้งหมดของบริษัทฯ จัดเตรียมรายงานทางด้านการเงินและจัดหางบประมาณของแผนกต่าง ๆ ทำสถิติต่าง ๆ เพื่อให้การลงทุนมีประสิทธิภาพมากที่สุด

4.2 แผนกจัดซื้อ มีหน้าที่คอยติดต่อจัดซื้อสินค้ามาเข้าร้านติดตามความเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลงของตลาดทั้งผลิตภัณฑ์และราคา เพื่อให้ได้สินค้าที่ลูกค้าต้องการมาจำหน่าย

4.3 แผนกขาย มีหน้าที่ติดต่อเพื่อคอยให้บริการลูกค้า เสนอขายสินค้าที่ร้านสหกรณ์มีอยู่ ตลอดจนรับฟังข้อเสนอนแนะของลูกค้าถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ทั้งในด้านสินค้าและบริการ เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงต่อไป

4.4 แผนกคลังสินค้ามีหน้าที่ควบคุมสต็อกสินค้าให้มีสนองความต้องการของลูกค้าตลอดเวลา ควบคุมสินค้าให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม สินค้าใดเหลือมากต้องแจ้งแผนกขาย เพื่อให้หาทางระบายออก สินค้าใดใกล้หมดต้องแจ้งแผนกจัดซื้อ เพื่อจะได้เตรียมซื้อมาเพิ่มเติม

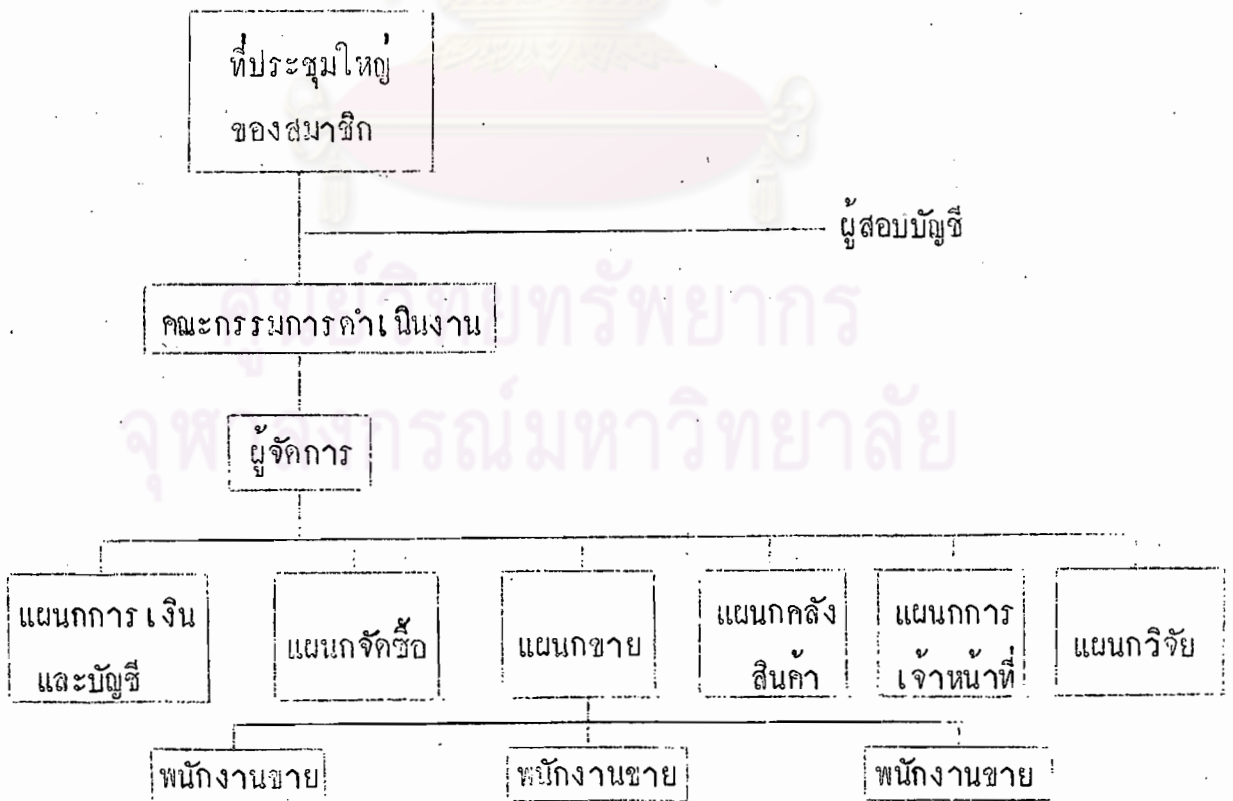
4.5 แผนกการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่แก้ไขกฎเกณฑ์และข้อบังคับของพนักงาน การรับสมัครพนักงาน การลาออก ไล่ออก ประเมินการทำงานของพนักงานในแผนกต่าง ๆ

4.6 แผนกวิจัย วิจัยถึงความต้องการของลูกค้าในสินค้าประเภทต่าง ๆ ลูกค้าวัยไหนต้องการสินค้าอะไร เวลาไหนมาซื้อสินค้ามากจะได้เตรียมจัดการให้เหมาะสมต่อไป

ผู้ตรวจสอบบัญชี เป็นการให้ความช่วยเหลือของรัฐบาลที่จะส่งเจ้าหน้าที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มา เป็นผู้ตรวจสอบบัญชีของร้านสหกรณ์ จะขาดเสียมิได้ทั้งนี้เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้

ดังนั้น การจัดการของร้านสหกรณ์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ จะเขียนเป็นแผนภาพการจัดการองค์การได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 4





## การจัดการร้านสหกรณ์

โดยทั่วไปมักเข้าใจกันว่า การจัดการหมายถึง การจัดการโดยผู้จัดการหรือ ฝ่ายจัดการ ซึ่งต้องทำหน้าที่ส่วนใหญ่ในการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมบุคคลอื่น ๆ แต่ คาร์ลสัน ได้อธิบายให้เข้าใจถึงคำว่าฝ่ายจัดการดังนี้

"ฝ่ายจัดการหมายถึงคนทั้งหมดในองค์การ ซึ่งมีอำนาจเป็นทางการและความรับผิดชอบ ในการอำนวยการทำงานของคนอื่นให้ลุล่วงไป หมายความว่า "ฝ่ายจัดการ" นั้นรวมถึง คณะกรรมการดำเนินการ ประชาชน หัวหน้าฝ่าย ผู้กำกับงาน (Supervisor) หัวหน้าคนงาน และคนอื่น ๆ ที่รับผิดชอบงานของคนอื่น"<sup>1</sup>

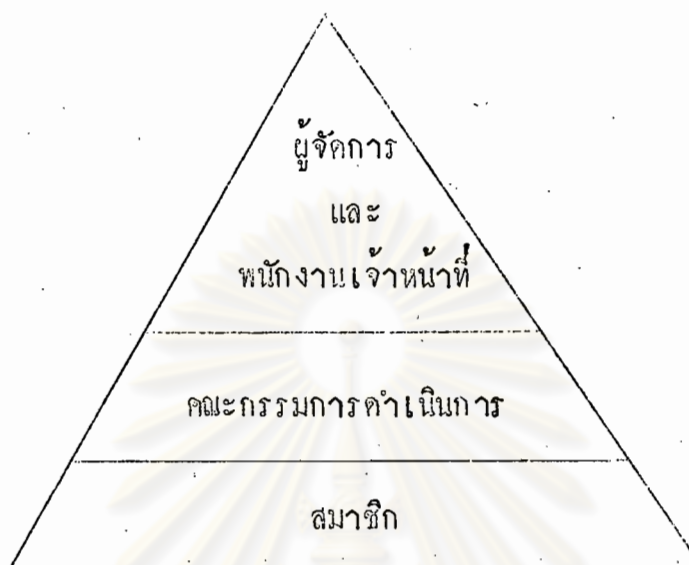
เมื่อพิจารณาถึงโครงสร้างภายในของร้านสหกรณ์ จะเห็นได้ว่าประกอบด้วยบุคคล ที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการของร้านสหกรณ์อยู่ 3 ฝ่าย คือ (1) สมาชิก (2) คณะกรรมการดำเนินการ (3) ผู้จัดการร้านสหกรณ์และพนักงานลูกจ้าง

คนทั้ง 3 ฝ่ายนี้ต้องทำงานร่วมกันคอยประสานงานกันมิใช่ผู้หนึ่งผู้ใดจะแบกภาระ ในการจัดการร้านสหกรณ์ไว้แต่เพียงผู้เดียว ความสัมพันธ์ในการจัดการร้านสหกรณ์ของคนทั้ง 3 ฝ่ายนี้ จะแสดงเป็นแผนภูมิที่ 5 ดังต่อไปนี้



<sup>1</sup>ถวิล เลิศประเสริฐ, สหกรณ์เบื้องต้น, คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ

### แผนภูมิที่ 5



สมาชิก เป็นกลุ่มที่อยู่พื้นฐานของสามเหลี่ยมซึ่งมีความสำคัญในการจัดการมากที่สุด หากฐานไม่ค้ำส่วนบนก็ย่อมล้มลงมาได้ง่าย ถ้าตัวสมาชิกเองไม่คอยควบคุมดูแล ไม่ให้บริการของร้านสหกรณ์เองแล้ว ร้านสหกรณ์ก็ไม่สามารถเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ ในที่สุดก็ต้องล้มเลิกไป

คณะกรรมการดำเนินการ เกิดจากการเลือกตั้งสมาชิก เพื่อให้ทำหน้าที่ในการจัดการงานร้านสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ตามแผนภาพ ส่วนของคณะกรรมการดำเนินการจึงแคบกว่าฐานของสมาชิก แสดงให้เห็นว่า อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการในการจัดการร้านสหกรณ์มีน้อยกว่าสมาชิก และ เกิดมาจากหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิก

ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ที่อยู่ส่วยอดของสามเหลี่ยมในตำแหน่งที่ดีเป็นส่วนหน้าของการจัดการร้านสหกรณ์ อำนาจหน้าที่ของผู้จัดการและเจ้าหน้าที่มาจากคณะกรรมการดำเนินการ

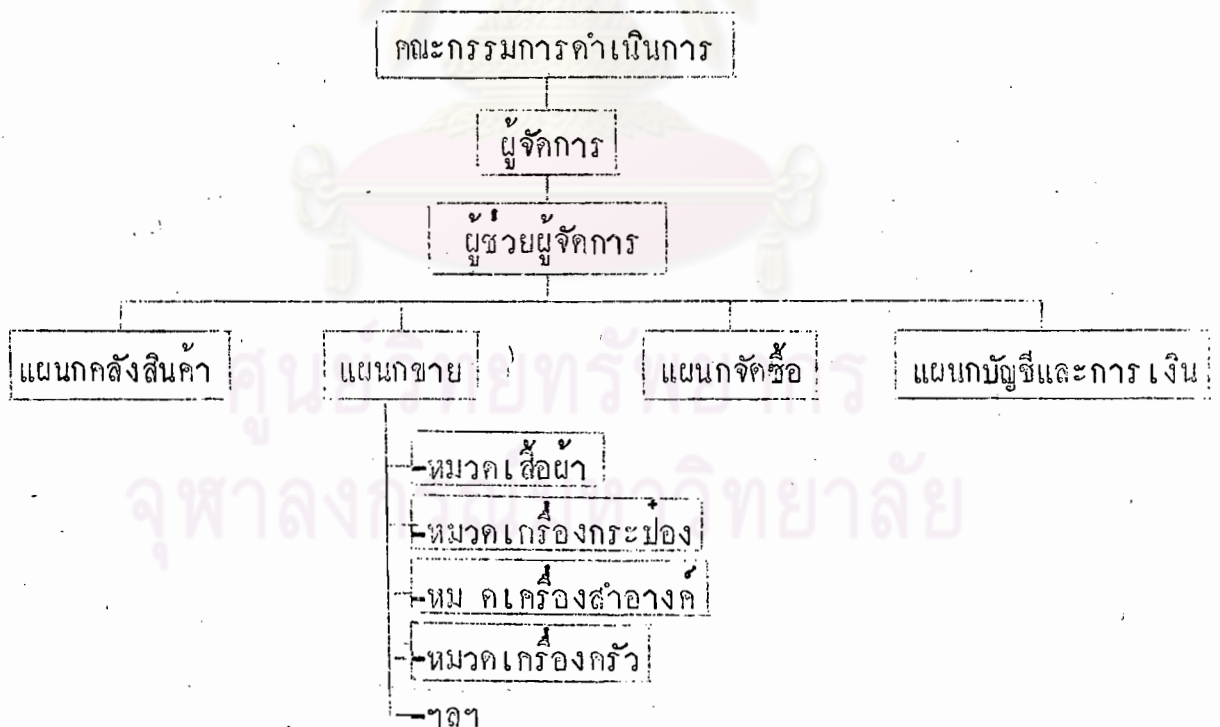
ดังนั้น ในการจัดการร้านสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จหรือให้คงสภาพรูปสามเหลี่ยมอยู่ได้ทุกฝ่ายต้องทำงานร่วมกัน คอยปรึกษาหารือกัน ร้านสหกรณ์ก็จะเจริญรุ่งเรืองขึ้น

## การจัดองค์การของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ถึงแม้ว่าจะเป็นร้านสหกรณ์ขนาดใหญ่แต่ก็มิได้มีการวางรูปแบบการจัดองค์การไว้ เพียงแต่อาศัยความเข้าใจความเคยชินซึ่งรู้กันเองว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร ใครเป็นผู้บังคับบัญชาของใครเท่านั้น<sup>1</sup> ซึ่งในประเทศไทยยังมีธุรกิจขนาดเล็กอีกมากที่ได้อาศัยวิธีนี้ เช่นเดียวกัน

แม้ว่าฝ่ายบริหารร้านสหกรณ์กรุงเทพ จะมีได้มีการจัดวางรูปแบบการจัดองค์การให้เป็นแบบแผนแน่นอนก็ตาม แต่จากการที่พนักงานเคยยึดถือปฏิบัติกันมาโดยตลอด โดยที่แต่ละคนเข้าใจระดับชั้นแห่งการควบคุมบังคับบัญชากันเป็นอย่างดีแล้ว ดังนั้น จากการศึกษาถึงรูปแบบขององค์การ พอสรุปได้ว่าโครงสร้างขององค์การของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มีดังนี้

### แผนภูมิที่ 6 รูปแบบการจัดองค์การของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด



<sup>1</sup>จากการสัมภาษณ์ คุณพรหาญ ศิริศีล, ผู้จัดการใหญ่ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด.

การจัดระดับอำนาจของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มีการแบ่งระดับอำนาจออกเป็นหลายระดับ ซึ่งประกอบไปด้วยที่ประชุมใหญ่ สมาชิกผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก และเจ้าหน้าที่

ร้านสหกรณ์กรุงเทพ มีสาขา 3 แห่ง (รวมทั้งที่เปิดใหม่สาขาพระปิ่นเกล้าด้วย) โดยความจริงแล้ว สาขาที่คือส่วนหนึ่งของสำนักงานใหญ่ ถึงแม้ว่าการบริหารบางส่วนจะกระทำได้โดยอิสระ แต่ก็มิได้แยกขาดจากกันเลยทั้งหมด ยังต้องรับนโยบายจากสำนักงานใหญ่ ผู้จัดการใหญ่ก็คือผู้จัดการสาขาโดยตำแหน่ง เพราะสาขามีเพียงผู้ช่วยผู้จัดการ เป็นผู้ควบคุมดูแลมีอำนาจในการบริหารงานทุกอย่างยกเว้นการสั่งซื้อสินค้าที่ไม่เคยขายเลย และการจ่ายเช็ค

ฝ่ายเจ้าหน้าที่เอง ยังแบ่งออกตามหน้าที่เป็น 4 แผนกเพื่อจะได้ไม่เกิดการก้าวร้าวกันที่กัน คือ

1. แผนกคลังสินค้า มีหน้าที่ควบคุมสต็อกสินค้าของร้าน แผนกคลังสินค้าต้องคอยประสานงานกันกับแผนกขายและแผนกจัดซื้ออย่างใกล้ชิด เพื่อจะได้ไม่เกิดความผิดพลาดในการสั่งซื้อ นอกจากนี้แผนกคลังสินค้าของแต่ละสาขายังคอยประสานงานกันเองด้วย เพื่อจะได้หมุนเวียนสินค้าของสาขาอื่นซึ่งเหลือปริมาณมากมาขายก่อน สินค้าจะได้ไม่เก่าและด้าสมัย
2. แผนกจัดซื้อ ทำหน้าที่ในการจัดซื้อ โดยปกติผู้จัดการใหญ่และผู้ช่วยผู้จัดการสาขาเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งซื้อ
3. แผนกขาย สำหรับร้านสหกรณ์กรุงเทพ ที่สำนักงานใหญ่บางจำพวกแผนกสรรพสินค้ากับซูเปอร์มาเก็ต มิได้แยกจากกันจึงแยกสินค้าเป็นหมวดต่าง ๆ เช่น หมวดเสื้อผ้า หมวดเครื่องกระป๋อง หมวดเครื่องหนัง ฯลฯ ร้านสหกรณ์สาขาก็มีการจัดสินค้าเป็นหมวดเช่นนี้เหมือนกัน แต่แยกสินค้านี้ระหว่างแผนกสรรพสินค้า กับซูเปอร์มาเก็ตออกจากกัน แผนกขายนอกจากจะทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าแล้ว ยังต้องทำหน้าที่สั่งซื้อสินค้าที่เคยขายอยู่ผ่านทางหัวหน้าแผนกไปยังผู้ช่วยผู้จัดการสาขาหรือผู้จัดการใหญ่ด้วย

4. แผนบัญชีและการเงิน ร้านสหกรณ์กรุงเทพ ฝ่ายบัญชีและการเงินในแต่ละสาขาแยกกันทำเอง แต่การทำสถิติยอดซื้อของสมาชิกเพื่อคิดปันผลจะทำร่วมกันที่สาขาเอกรมัย การจัดองค์การของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

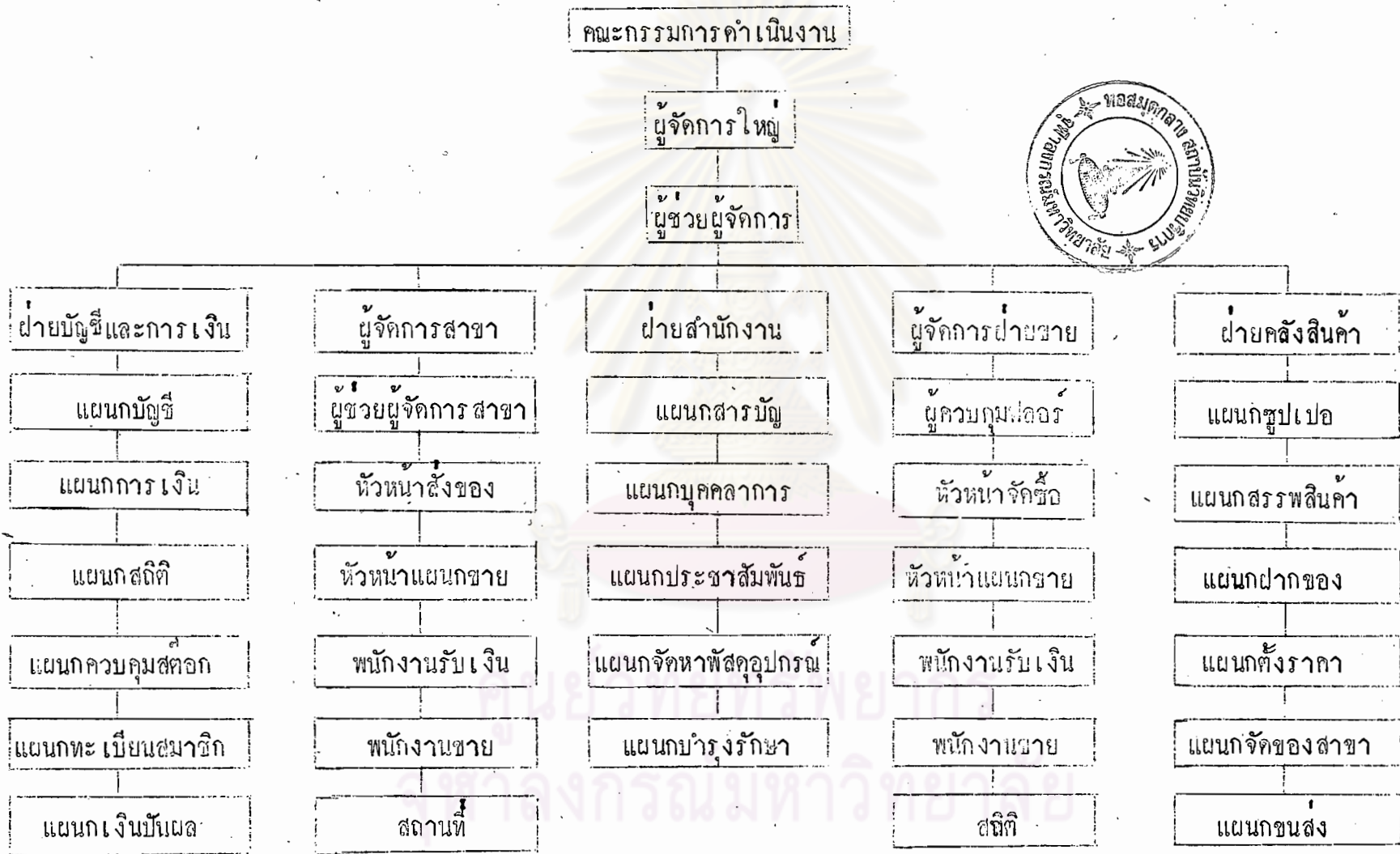
ร้านสหกรณ์พระนคร เริ่มมีการจัดองค์การขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2517 โดยมีการกำหนดหน้าที่ตำแหน่งงาน (Job description) ประกอบด้วย เพื่อชี้ให้เห็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามแผนผังที่ได้กำหนดไว้ ความมุ่งหมายของการกำหนดหน้าที่ตำแหน่งงานก็เพื่อสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ของหน้าที่แผนกต่าง ๆ ทำให้พนักงานเห็นหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ตลอดจนของแผนกอื่น ๆ ด้วยจะได้ประสานงานกันได้ง่ายขึ้น ดังนั้น การกำหนดหน้าที่ตำแหน่งงาน (Job description) ก็คือรูปแบบของการจัดองค์การของร้านสหกรณ์พระนครนั่นเอง ซึ่งมีการจัดองค์การตามแผนภูมิที่ 7 ได้ดังนี้

การจัดองค์การของร้านสหกรณ์พระนคร มีการแบ่งระดับอำนาจออกเป็นหลายระดับ คือ ที่ประชุมใหญ่สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ซึ่งแยกออกเป็น 5 ฝ่ายดังนี้

1. ฝ่ายบัญชีและการเงิน ซึ่งเป็นผู้ควบคุมระบบบัญชีและการเงินของร้านสหกรณ์พระนครทั้งหมดรวมทั้งสาขากต่าง ๆ ด้วย ฝ่ายบัญชีสาขามีหน้าที่เพียงทำบัญชีรายรับรายจ่ายประจำวันเท่านั้น เสร็จแล้วต้องส่งให้สำนักงานใหญ่ เพื่อแยกทำค่านการ เงินก็เช่นเดียวกัน ฝ่ายสาขาไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเงินยกกรายรับและรายจ่ายประจำวันของการขายและซื้อต้องส่งเก็บที่สำนักงานใหญ่หมด

2. ฝ่ายสาขา เป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานใหญ่ มีผู้จัดการสาขาเป็นผู้ควบคุม แต่ไม่มีอิสระในการบริหารงาน ต้องคอยรับนโยบายจากสำนักงานใหญ่ ผู้จัดการสาขามีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนการจัดซื้อสำหรับสินค้าที่เคยซื้อขายมาก่อนแล้วในวงเงินจำกัด มีบางสิ่งๆ ที่ผู้จัดการสาขาไม่มีอำนาจตัดสินใจ ต้องให้ผู้จัดการใหญ่เป็นผู้ตัดสินใจ คือ

แผนภูมิที่ 7 รูปแบบการจัดองค์การของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด



2.1 การรับสมัครพนักงานสาขาต้องให้สำนักงานใหญ่เป็นผู้คัดเลือกส่งไปให้  
 2.2 การตั้งชื่อสินค้าใหม่ ซึ่งยังไม่เคยมีการตั้งชื่อมาก่อนเลย  
 2.3 การจ่ายเงิน ผู้จัดการสาขาตั้งชื่อสินค้าไม่ว่าจะมากน้อยเท่าไรก็ต้องให้ผู้ชายไปเก็บเงินที่สำนักงานใหญ่

3. ฝ่ายสำนักงาน ทำหน้าที่ควบคุมงานสารบัญ รับ ส่ง ตลอดจนการเก็บรวบรวมเอกสารต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ควบคุมค่านมูกคดากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการรับสมัครพนักงานเพื่อส่งไปยังสาขาต่าง ๆ โดยผู้จัดการใหญ่เป็นผู้ตัดสินใจ

4. ฝ่ายชาย ฝ่ายชายนี้จะทำหน้าที่สั่งซื้อเองด้วย สำหรับสินค้าที่เคยซื้อขายเป็นประจำ หัวหน้าฝ่ายชายจะเป็นผู้ควบคุมทั้งในด้านการเตรียมการขายและการสั่งซื้อ โดยผู้จัดการสาขาเป็นผู้อนุมัติ

5. ฝ่ายคลังสินค้าของร้านสหกรณ์พระนครนั้น สินค้าจะแบ่งออกเป็น 2 แผนกใหญ่ ๆ คือ แผนกซูเปอร์มาเก็ต (Supermarket) และแผนกสรรพสินค้า ดังนั้นฝ่ายคลังสินค้าจึงมีหน้าที่ควบคุมสินค้าคงคลังของทั้งสองแผนก นอกจากนี้ฝ่ายคลังสินค้าของสำนักงานใหญ่ยังมีหน้าที่คอยสั่งซื้อสินค้าบางชนิด เช่น นม กระดาษ ฯลฯ ซึ่งเป็นสินค้าซื้อในปริมาณมากต่อครั้ง เพื่อผลในค่านส่วนลดหรือการแถม ส่งให้สาขาต่าง ๆ ด้วย โดยทั้งนี้ต้องได้รับอนุมัติจากผู้จัดการใหญ่เสียก่อน

### การจัดองค์การตลาด

การจัดการด้านการตลาดในที่นี้ใช้แนวความคิดทางด้านการตลาด (Marketing Concept) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงจากแนวความคิดเดิมที่ว่าธุรกิจเป็นการผลิตและการขายมาเป็นธุรกิจที่เน้นโครงสร้างของการให้ความสำคัญแก่การตลาดเป็นอันดับแรก (Marketing oriented structure) ซึ่งแนวความคิดทางด้านการตลาดนี้เป็นปรัชญา เป็นทัศนคติ หรือเป็นความคิด แต่การตลาดเป็นกรรมวิธี หรือหนทางปฏิบัติ ดังนั้นการบริหารการตลาดจึงเป็นทางนำแนวความคิดทางการตลาดมาใช้ปฏิบัตินั่นเอง "Marketing management is the

marketing concept in action"<sup>1</sup>

ในส่วนที่เกี่ยวกับงานด้านอื่น ๆ แนวความคิดทางการตลาดเน้นว่าเป็นแนวความคิดของบริษัทที่จะพยายามรวบรวมและประสานงานด้านการตลาดทั้งหมดไว้แล้วเชื่อมกับงานด้านอื่น ๆ ของบริษัทเพื่อวัตถุประสงค์ที่จะสร้างกำไรสูงสุดในระยะยาวให้ได้ ดังนั้นหลักการทางการตลาดที่สำคัญคือ พยายามที่จะรวบรวมงานด้านการตลาดไว้ด้วยกัน<sup>2</sup>

จากหลักดังกล่าวจะเห็นว่า ในการจัดรูปองค์กรของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด นั้น แทบจะไม่ใช้หลักการทางการตลาดนัก เพราะจัดให้มีเพียงฝ่ายขายซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการตลาดเท่านั้น หน้าที่งานทางการตลาดด้านอื่น ๆ เช่น งานด้านการส่งเสริมการขาย การวิจัยตลาดอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการใหญ่ ซึ่งในทางปฏิบัติจริง ๆ จะกระทำโดยเจ้าหน้าที่เพียง 2 - 3 คน ซึ่งมีงานด้านอื่นทำประจำอยู่แล้ว และเป็นการวิจัยเป็นครั้งคราวเมื่อผู้จัดการใหญ่เห็นว่ามีความจำเป็นเท่านั้น

ร้านสหกรณ์เกือบทั้งหมดในประเทศไทย ยังไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร เท่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ เป็นร้านสหกรณ์ขนาดเล็ก ซึ่งบางแห่งแทบจะช่วยตัวเองไม่ได้อยู่แล้ว ดังนั้นการจัดองค์การสำหรับกิจการร้านสหกรณ์แห่งอื่นในประเทศไทยก็ควรมีร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

การจัดการฝ่ายขาย นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมากของการดำเนินธุรกิจร้านสหกรณ์ เนื่องจากเป็นธุรกิจค้าปลีก ซึ่งต้องแข่งขันกับร้านค้าทั้งขนาดใหญ่กว่าและเล็กกว่า การจัดการฝ่ายขายทั้งของร้านสหกรณ์กรุงเทพและร้านสหกรณ์พระนคร โดยทั่วไปประกอบด้วย

<sup>1</sup>William J. Stanton; Fundamental of Marketing (Mc. Graw Hill Book Company New York) 1975; p. 13 - 14.

<sup>2</sup>น.อ.อนันต์ จันทรวงศ์ รน.และคณะ. หลักการตลาด, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517 หน้า 11.



1. ผู้จัดการใหญ่ เป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานทั้งหมดของร้านทั้งด้านการขาย การควบคุมคัดเลือกพนักงาน การตั้งเป้าหมายทางการตลาดนอกจากนี้ผู้จัดการใหญ่มักรับเป็นผู้พิจารณาการจัดตั้งสาขาต่าง ๆ เป็นผู้วางนโยบายในการขยายสาขา ตลอดจนปรับปรุงสาขาต่าง ๆ อีกด้วย
2. ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา เป็นผู้ควบคุมดูแลทั้งหมดของสาขา ตลอดจนการวางแผนเป้าหมายของสาขาตามนโยบายของสำนักใหญ่ ควบคุมการสั่งซื้อ และตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ตามอำนาจและขอบเขตที่ได้รับ
3. หัวหน้าชั้น (Floor) เป็นผู้ที่มีอำนาจรองจากผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้จัดการ มีหน้าที่ควบคุมพนักงานทั้งชั้นตามที่ได้รับมอบหมาย แต่ละชั้นจะมีผู้ควบคุมชั้นหนึ่งคน ควบคุมพนักงานให้ปฏิบัติงานไปด้วยความเรียบร้อย ตลอดจนพิจารณาการสั่งซื้อก่อนให้ผู้จัดการอนุมัติ
4. หัวหน้าแผนก มีหน้าที่ควบคุมพนักงานในแผนกของตนให้จัดเตรียมสินค้าไว้ขายให้เรียบร้อย ดูแลทำความสะอาด เช็ดถูบัคกวาดตู้ใส่ของต่าง ๆ ให้เรียบร้อย และเป็นผู้พิจารณาการสั่งซื้อก่อนส่งให้หัวหน้าชั้น
5. พนักงานขาย มีหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าเพื่อขายสินค้า จูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าของตน นอกจากนี้ยังต้องคอยตรวจเช็คสินค้าในสต็อกด้วย เพื่อมิให้สินค้าขาดช่วง และเป็นผู้สั่งซื้อเมื่อเห็นว่าจำเป็นจะต้องสั่งซื้อแล้ว

#### นโยบายการจัดตั้งร้านสหกรณ์สาขาในปัจจุบัน

ก่อนที่จะศึกษาถึงการจัดการด้านการตลาดของร้านสหกรณ์กรุงเทพและร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ควรจะได้ศึกษาถึงนโยบายในการจัดตั้งร้านสหกรณ์สาขาในปัจจุบันเสียก่อน เนื่องจากธุรกิจในปัจจุบันได้เปลี่ยนรูปไปจากอดีตโดยสิ้นเชิง

ในระยะเริ่มแรก ธุรกิจต่าง ๆ ยังอยู่ในวงจำกัด การขายกระทำกันอยู่ในหมู่คนกลุ่มหนึ่งเท่านั้น ธุรกิจเหล่านี้จึงมีขนาดเล็ก ร้านสหกรณ์กรุงเทพและร้านสหกรณ์พระนครก็เช่นเดียวกัน ในระยะแรกต่างก็เป็นร้านสหกรณ์ขนาดเล็กมีนโยบายเพียงซื้อสินค้ามาขาย

ให้แกสมาชิกเป็นส่วนใหญ่ ต่อมาเมื่อธุรกิจเริ่มเปลี่ยนแปลงไปเป็นการแข่งขันกัน ลูกค้าผู้ใช้บริการของร้านสหกรณ์มีเพิ่มขึ้นมากทั้งที่เป็นสมาชิกและไม่ได้เป็นสมาชิก ร้านสหกรณ์ก็เริ่มขยายตัวใหญ่ขึ้นมาจนกระทั่งเป็นห้างสรรพสินค้า (Department store) มีสินค้าเกือบทุกประเภททั้งที่ผลิตในประเทศและต่างประเทศมาจำหน่าย นอกจากนี้ยังต้องแข่งขันกับร้านค้าปลีกอื่น ๆ ตลอดจนห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ ด้วย ในขณะเดียวกันลูกค้าก็กระจายไปอยู่ตามย่านชุมชนต่าง ๆ ที่เริ่มขยายสาขาไปยังชุมชนเหล่านั้น เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าได้ทั่วถึง ซึ่งการขยายสาขาใหม่ ๆ นี้ ร้านสหกรณ์กรุงเทพและร้านสหกรณ์พระนคร ต่างก็มีนโยบายยึดถือปฏิบัติของตนเองดังนี้

#### ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

นโยบายการตั้งร้านสหกรณ์สาขาของร้านสหกรณ์กรุงเทพจำกัดมีดังนี้

1. จะเลือกตั้งร้านในย่านท่าเลการ์คำ ซึ่งสมาชิกและผู้ไม่ได้เป็นสมาชิกสามารถไปใช้บริการได้สะดวกที่สุด
2. จะตั้งร้านเมื่อร้านสหกรณ์เองมีเงินทุนเพียงพอสามารถตั้งได้เองเท่านั้น ไม่มีการกู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์ใด ๆ มาลงทุนยกเว้นเงินช่วยเหลือจากรัฐบาล
3. ต้องเป็นเจ้าของสินทรัพย์เอง เช่น อาคาร ที่ดิน ต้องเป็นของร้านสหกรณ์เอง ไม่มีการเช่าเพื่อดำเนินกิจการ

ดังนั้นเราสรุปได้ว่า ในการจัดตั้งร้านสหกรณ์สาขาของสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด นั้น จะมีการพิจารณาสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ ทำเลที่ตั้งซึ่งจะต้องอยู่ในย่านการค้าที่มีประชาชนหนาแน่น และคาดว่าจะมาใช้บริการมากเพียงพอ อีกประการหนึ่งคือ เงินทุนซึ่งต้องเป็นเงินทุนของร้านสหกรณ์เองเกือบทั้งหมด จึงเห็นได้ว่า ร้านสาขาต่าง ๆ ของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ไม่มีการเช่าดำเนินกิจการเลย และมักจะอยู่ในย่านการค้าที่มีประชาชนหนาแน่น หรือเป็นย่านที่คนส่วนมากสัญจรไปมา

ผู้ที่มีอำนาจที่ในการพิจารณาและตัดสินใจจัดตั้งร้านสาขา คือ ผู้จัดการใหญ่ เพราะเห็นว่า ผู้จัดการใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านร้านสหกรณ์เป็นอย่างดี ตลอดจนทราบถึงฐานะการเงินของร้านสหกรณ์อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ในการจัดตั้งร้านสาขาก็ได้มีการรับฟังและสำรวจความคิดเห็นของสมาชิกต่ออย่างไร เมื่อผู้จัดการใหญ่พิจารณาเสร็จแล้ว ก็จะเสนอให้คณะกรรมการดำเนินการ เป็นผู้ตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง

### ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

สำหรับร้านสหกรณ์พระนครนั้น มีนโยบายในการจัดตั้งร้านสาขาดังนี้

1. จะขยายการบริการประชาชน ให้กระจายไปในชุมชนต่าง ๆ เพื่อมิให้มีการรวมกลุ่มกันในเมือง
2. จะตั้งร้านสาขาเมื่อเห็นว่ามีความสามารถทำได้ ถึงแม้ว่าจะต้องกู้เงินมาลงทุนก็ตาม
3. ไม่จำเป็นจะต้องเป็นเจ้าของที่ดินและอาคารเอง ถ้ามีใครเสนอให้เช่าสถานที่และเห็นว่าสามารถทำอะไรให้ได้ก็จะทำ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ร้านสาขาของร้านสหกรณ์พระนคร มีทั้งที่ลงทุนด้วยตนเอง เช่น สาขาบางเขน สาขาลาดพร้าว ฯลฯ และที่เช่าสถานที่บุคคลอื่นดำเนินการ เช่น สาขาบางรัก สาขาสำโรง เป็นต้น ในการเช่าที่นั้นร้านสหกรณ์จะต้องเสียค่าเช่าในอัตรา 2 % ของยอดขายทั้งหมด นอกจากนี้ร้านสาขามักตั้งอยู่ในย่านการค้าชานเมืองเป็นส่วนมาก และเป็นร้านขนาดเล็ก แต่จะมีร้านขนาดใหญ่ตั้งอยู่ในเมือง คือ สำนักงานใหญ่พหลโยธิน สาขาลาดพร้าว และสาขาราชดำริ

ในการพิจารณาจัดตั้งร้านสาขา เป็นหน้าที่ของผู้จัดการใหญ่ร่วมกับฝ่ายบริหาร ทำการศึกษาวิจัยถึงลูกค้าว่ามีอยู่หนาแน่นเพียงใดในชุมชนที่จะตั้งนี้ฐานของลูกค้าในระดับต่าง ๆ นั้นเป็นอย่างไร มีบุคคลระดับไหนมากที่สุด ความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างไรต่อไปในอนาคตประชาชนจะเพิ่มความหนาแน่นขึ้นอีกกี่เปอร์เซ็นต์ เมื่อพิจารณาเลือกได้แหล่งที่ดีที่สุดแล้วก็จะทำเรื่องเสนอกรรมการดำเนินการพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

นโยบายในการตั้งร้านสาขา ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าร้านสหกรณ์กรุงเทพ และร้านสหกรณ์พระนคร ต่างก็มีนโยบายที่แตกต่างกัน ซึ่งต่างก็มีทั้งผลดีและผลเสียด้วยกันพอสรุปได้ดังนี้

1. อัตราการขยายตัวของร้านสหกรณ์ ด้านการขยายตัวนี้ ร้านสหกรณ์พระนคร สามารถขยายสาขาออกไปได้รวดเร็ว แต่สาขามักมีขนาดเล็ก เพราะอยู่ในย่านชุมชนหนาแน่นในเมือง ลูกค้ายิ่งจะหมุนเวียนเฉพาะกลุ่มคนในชุมชนนั้น ในระยะแรกกิจการอาจไม่ดีเท่าที่ควร เพราะลูกค้ายิ่งหมุนเวียนน้อย สินค้าที่ขายส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน แต่ในขณะที่เดียวกัน ร้านสหกรณ์กรุงเทพขยายสาขาออกไปได้ช้า เพราะต้องรอให้มีเงินทุนของตนเองเสียก่อน ร้านสาขาจะเป็นร้านสรรพสินค้าขนาดใหญ่ ลูกค้ายิ่งหมุนเวียนมาจากชุมชนต่าง ๆ มิได้ถูกจำกัดอยู่เพียงกลุ่มเดียว กิจการจึงเจริญไปอย่างรวดเร็ว

2. ผลตอบแทนจากการลงทุน ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างเต็มที่ ไม่ต้องเสียค่าดอกเบี้ยหรือค่าเช่า เมื่อสินค้าหมุนเวียนมาก กำไรที่จะได้รับย่อมสูงตามไปด้วย ขณะเดียวกันร้านสหกรณ์พระนครสาขาในเมืองมีสินค้าหมุนเวียนน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นสินค้าที่ใช้ประจำวัน ซึ่งให้กำไรต่ำอยู่แล้ว กำไรที่ได้น้อยและยังต้องเสียดอกเบี้ยเงินกู้และค่าเช่าอีก ในที่สุดอาจจะไม่คุ้มกับการลงทุนก็ได้

3. การควบคุมสาขา ร้านสหกรณ์กรุงเทพ ผู้จัดการใหญ่สามารถควบคุมสาขาได้ทั่วถึง เนื่องจากมีสาขาน้อย เมื่อมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นก็สามารถปรับปรุงได้ทันที แต่ร้านสหกรณ์พระนครนั้นมีสาขามาก ผู้จัดการใหญ่ไม่สามารถควบคุมได้ทั่วถึงด้วยตนเอง จึงต้องหาผู้จัดการสาขาที่มีความสามารถมาบริหารงาน ดังนั้นการควบคุมสาขาของร้านสหกรณ์ทั้งสองจึงแตกต่างกัน กล่าวคือ ร้านสหกรณ์กรุงเทพ ผู้จัดการใหญ่สามารถควบคุมได้ทั่วถึง จึงให้อำนาจผู้ช่วยผู้จัดการตัดสินใจได้เต็มที่โดยเฉพาะทางด้านการเงินสามารถอนุมัติจ่ายได้ แต่ร้านสหกรณ์พระนคร ผู้จัดการใหญ่ไม่สามารถควบคุมได้ทั่วถึง จึงต้องเป็นผู้ควบคุมส่วนสำคัญเอาไว้ คือ การเงินและการสั่งซื้อสินค้า ดังจะได้กล่าวโดยรายละเอียดต่อไป

4. การตัดสินใจลงทุน แม้ว่าร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด จะประสบผลสำเร็จในการลงทุนมากกว่าร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด โดยที่การศึกษาการลงทุนน้อยกว่าก็ตาม

และอาศัยประสบการณ์ของผู้จัดการใหญ่เป็นสำคัญ แต่ตามหลักการที่ถูกต้องแล้วควรได้มีการศึกษาการลงทุนและทำแผนงานในการลงทุนไว้อย่างละเอียด เพื่อว่าในกรณีที่ผู้จัดการใหญ่ในปัจจุบันซึ่งเป็นผู้มีความสามารถสูงนี้ได้ออกไป ผู้จัดการใหม่ที่เข้ามาแทนที่จะได้สามารถศึกษาแผนงานต่าง ๆ ที่ได้ทำไว้จากผู้จัดการคนเก่าได้อย่างต่อเนื่อง อันทำให้การบริหารงานมีโอกาสผิดพลาดหรือมีความเสี่ยงน้อยลง

นอกจากนี้ร้านสหกรณ์พระนคร ยังต้องเสี่ยงต่อการถูกเจ้าของเรียกสถานที่คืนเมื่อสัญญาเช่าหมดอายุ เหตุที่เจ้าของยอมให้เช่าในส่วนมากเป็นเพราะว่า ต้องการผลประโยชน์จากลูกค้าสหกรณ์ที่มาใช้บริการ จะได้ใช้บริการอย่างอื่นของเจ้าของอาคารด้วย เมื่อลูกค้ามีความนิยมมากขึ้น ร้านสหกรณ์ก็หมดความหมาย อาจไม่ได้รับการต่อสัญญา ต้องไปหาที่ดำเนินกิจการใหม่ ซึ่งกว่าจะอยู่ตัวได้ก็ต้องใช้เวลาอีกนาน

#### การวิเคราะห์ธุรกิจร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

เพื่อให้ทราบถึงผลสำเร็จที่แตกต่างกันจากการจัดการด้านการตลาดตลอดจนความเคลื่อนไหวเท่าที่ผ่านมาของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด อันจะช่วยให้หาทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นผู้เขียนจะได้ทำการวิเคราะห์ถึงธุรกิจของร้านสหกรณ์ทั้งสอง โดยวิธีการเปรียบเทียบข้อมูลธุรกิจเดียวกันในระยะเวลาดังกัน โดยการวิเคราะห์เฉพาะข้อมูลรายการที่สำคัญ ๆ ของงบบัญชีกำไร - ขาดทุนในรอบ 5 ปีเท่านั้น

จากตัวเลขในตาราง เปรียบเทียบของรายการในบัญชีกำไร - ขาดทุน ระหว่างปี 2519 - 2523 ของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ดังปรากฏในตารางที่ 1 นั้น จะเห็นได้ว่า

ร้านสหกรณ์ทั้งสองแห่ง มีอัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขายและกำไรสุทธิทุกปีเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา แม้ว่ายอดขายรับที่เพิ่มขึ้นนี้อาจมาจากราคาสินค้าอุปโภค บริโภคที่เปลี่ยนแปลงสูงขึ้นในแต่ละปีส่วนหนึ่งก็ตาม แต่ยอดขายกำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้นนี้แสดงให้เห็นว่า

สาเหตุอีกส่วนหนึ่งของการเพิ่มขึ้นในยอดขายรับมาจากปริมาณการขายที่เพิ่มขึ้น นั่นคือ แสดงว่า มีผู้นิยมใช้บริการของร้านสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุก ๆ ปีนั่นเอง เมื่อพิจารณาถึงจำนวนสมาชิกของร้านสหกรณ์ดังตารางข้างล่างนั้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่เห็นประโยชน์ของการดำเนินงานในรูปสหกรณ์มากขึ้น อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของร้านสหกรณ์ ที่จะเผยแพร่ความรู้และประโยชน์ของการดำเนินงานในรูปสหกรณ์แก่ประชาชนทั่วไป

ตารางการเปรียบเทียบจำนวนสมาชิกของร้านสหกรณ์ทั้งสอง

ร้านสหกรณ์	ประจำปี				
	2519 (คน)	2520 (คน)	2521 (คน)	2522 (คน)	2523 (คน)
ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด	49,923	56,679	63,026	69,096	78,535
ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด	42,880	53,489	63,178	69,214	74,639
รวม	92,803	110,168	126,204	138,311	153,174

แหล่งข้อมูล จากรายงานผลการดำเนินงานของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด  
และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบในรายการบัญชีกำไร-ขาดทุน ของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

	2519	2520	2521	2522	2523
<u>กรุงเทพ</u>					
ขายสินค้า	207,376,000.65	249,590,897.27	292,996,040.50	340,602,631.00	409,252,927.22
<u>หัก</u> ต้นทุนสินค้าขาย	178,383,422.91	212,412,407.65	249,160,264.05	289,069,821.37	347,768,591.44
กำไรขั้นต้น	28,992,577.74	37,178,489.62	43,835,776.45	51,532,809.63	61,484,335.76
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	10,483,571.19	13,368,024.61	15,438,402.80	17,958,958.44	23,893,073.66
<u>บวก</u> รายได้ (รายจ่าย) อื่น ๆ	2,315,942.82	2,897,994.18	2,700,961.37	3,962,702.29	4,930,384.54
กำไรสุทธิ	20,824,949.37	26,708,459.19	31,098,335.02	37,536,553.48	42,521,646.66
<u>พระนคร</u>					
ขายสินค้า	223,285,033.76	270,085,550.88	315,558,112.53	370,417,650.00	428,650,440.65
<u>หัก</u> ต้นทุนสินค้าขาย	194,878,457.59	236,701,675.45	275,124,986.98	317,903,183.91	366,843,085.98
กำไรขั้นต้น	28,406,576.17	33,383,875.43	40,433,125.55	52,514,466.09	61,807,357.67
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	19,936,296.46	23,161,487.38	25,458,230.86	32,078,054.34	36,627,598.54
<u>บวก</u> รายได้ (รายจ่าย) อื่น ๆ	1,696,450.95	1,805,004.38	2,589,000.17	2,253,580.89	3,820,256.89
กำไรสุทธิ	10,146,730.66	12,027,392.43	17,563,894.86	22,689,992.64	29,000,013.02

แหล่งข้อมูล รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2519-2523

ตารางพิเศษที่ 2 เปรียบเทียบรายการในบัญชีกำไร-ขาดทุน ของร้านสหกรณ์  
กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

	2519	2520	2521	2522	2523
<b>ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด</b>					
ขายสินค้า	100	100	100	100	100
<b>หัก</b> ต้นทุนสินค้าที่ขาย	86.02	85.10	85.03	84.87	84.98
กำไรขั้นต้น	13.98	14.90	14.96	15.13	15.02
<b>หัก</b> ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน	5.05	5.36	5.27	5.27	5.83
<b>บวก</b> รายได้ (รายจ่าย) อื่น ๆ	1.12	1.16	.92	1.16	1.20
กำไรสุทธิ	10.04	10.90	10.61	11.02	10.37
<b>ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด</b>					
ขายสินค้า	100	100	100	100	100
<b>หัก</b> ต้นทุนสินค้าที่ขาย	87.28	87.64	87.19	85.82	85.58
กำไรขั้นต้น	12.72	12.36	12.81	14.18	14.42
<b>หัก</b> ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	8.93	8.58	8.06	8.66	8.54
<b>บวก</b> รายได้ (รายจ่าย) อื่น ๆ	0.76	0.67	0.82	0.61	0.89
กำไรสุทธิ	4.54	4.45	5.56	6.13	6.71

หมายเหตุ ใช้ตัวเลขของยอดรายรับ ในแต่ละปีเป็นฐานในการคำนวณ



ตารางพิเศษที่ 3 เปรียบเทียบอัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของร้าน  
สหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

รายการ	ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด		%	ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด		%
	รวมเงิน (บาท)			รวมเงิน (บาท)		
ค่าใช้จ่ายในการขาย-หีบห่อ (ค่าโฆษณา-ค่าใช้จ่ายในการ สัมมนาคุณ)	2,713,422	15	0.66	6,122,654	21	1.42
ค่าใช้จ่ายบริหาร						
เงินเดือน ค่าจ้าง คาลวงเวลา	10,499,917	25	2.57	15,174,460	75	3.54
เงินช่วยค่าครองชีพ	1,386,715	00	0.34	-		
ค่าเช่า ค่าน้ำ ค่าไฟ ไปรษณีย์ โทรศัพท์	2,018,209	09	0.51	6,548,816	93	1.53
ค่าเครื่องเขียน แบบพิมพ์	483,142	41	0.12	473,381	30	0.11
ค่าของใช้สำนักงาน	332,789	89	0.08	-		
ค่าซ่อมแซมรักษาสินทรัพย์	511,636	45	0.13	-		
ค่าเบี้ยประกันภัย	98,708	57	0.02	111,378	67	0.03
ค่าภาษีและค่าธรรมเนียม ต่าง ๆ	1,073,383	15	0.26	197,407	60	0.05
ดอกเบี้ยเงินประกัน เจ้าหน้าที่	16,082	83	0.01	-		
สมทบเงินฝากสะสมพนักงาน	478,774	08	0.12	89,552	02	0.02
สมทบกองทุนเงินทดแทน	8,861	60	0.00	15,262	54	0.00
ค่าตกแต่งร้านค้าจ่าย	81,956	29	0.02	-		

ตารางพิเศษที่ 3 (ต่อ)

รายการ	รานสภกรณกรุงเทพ จำกัด			รานสภกรณพระนคร จำกัด		
	รวมเงิน (บาท)		%	รวมเงิน (บาท)		%
ค่าจ่ายสิทธิการเช่า	181,707	79	0.04	-		
ค่าเชื่อมราคาสินทรัพย์	2,830,947	67	0.69	3,092,949	70	0.72
ค่าซ่อมแซมอาคาร	13,600	00	0.00	856,982	00	0.20
ค่าใช้จ่ายพาหนะ	138,693	02	0.04	270,950	25	0.06
ค่าใช้จ่ายแรกตั้ง	118,098	58	0.03	-		
อื่น ๆ	829,800	09	0.20	-		
การรักษาพยาบาล	-	-	-	209,961	80	0.05
ค่าสวัสดิการเครื่องแบบ	-	-	-	350,081	25	0.08
ค่าภาษีเงินได้พนักงาน	-	-	-	1,810	53	0.00
ค่าวารสารสมาชิก	-	-	-	343,488	20	0.08
ค่าตรวจสอบบัญชีภายใน	-	-	-	72,000	-	0.02
ค่าใช้จ่ายรถยนต์	-	-	-	156,277	25	0.04
ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ	-	-	-	29,700	00	0.01
ค่าใช้จ่ายในการประชุมใหญ่	-	-	-	56,855	50	0.01
ค่าใช้จ่ายกระดาษเครื่อง บันทึก	-	-	-	29,526	15	0.07
ค่าใช้จ่ายเครื่องคอมพิวเตอร์	-	-	-	186,617	50	0.04
คาร์บอน	-	-	-	60,898	00	0.01
ค่าใช้จ่ายในการศึกษาบุคลากร ของเจ้าหน้าที่	-	-	-	28,219	50	0.01
สินค้าเสื่อมชำรุด	-	-	-	100,804	54	0.02

## ตารางพิเศษที่ 3 (ต่อ)

รายการ	ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด		ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด		
	รวมเงิน (บาท)	%	รวมเงิน (บาท)	%	
ค่าปรับปรุงต่อเติมตัดจ่าย	—	—	1,288,747	19	0.30
ค่าใช้จ่ายการกุศล	—	—	22,000	00	0.01
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	—	—	231,229	35	0.05
ค่าใช้จ่ายทัศนศึกษา	—	—	71,864	00	0.02
ค่านายาทำความสะอาด พินอาคาร	—	—	47,570	80	0.01
ค่าอากรติดเช็ค	—	—	26,375	75	0.01
ค่าใช้จ่ายสิ้นเปลือง	—	—	47,334	73	0.01
ค่าใช้จ่ายดำเนินคดี หนี้สูญ	—	—	33,000	—	0.01
	—	—	10,461	53	0.00
รวม	23,893,073	66	36,627,598	54	8.54

- หมายเหตุ 1. เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด และร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ปี 2523 เหมือนกัน เนื่องจากไม่สามารถหาข้อมูลเปรียบเทียบย้อนหลัง 5 ปีได้ จึงยกตัวอย่างมาเพียงปีเดียวพอเป็นแนวทาง
2. จำนวนเปอร์เซ็นต์เทียบจากยอดขายสินค้าทั้งหมดเช่นเดียวกัน

สำหรับการดำเนินงานของร้านสหกรณ์ทั้งสอง เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างร้านสหกรณ์ทั้งสองเห็นได้ว่า ยอดขายของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด (จากตารางที่ 1 เช่นกัน) ในแต่ละปีมีจำนวนน้อยกว่ายอดขายสินค้าของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ตั้งแต่ปี 2519-2523 แต่ยอดกำไรสุทธิกลับปรากฏว่า มียอดกำไรสุทธิมากกว่าของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ประมาณ 1 เท่าตัวในทุก ๆ ปี ซึ่งเมื่อเทียบอัตราส่วนโดยใช้ยอดขายของแต่ละปีเป็นฐานในการคำนวณ จะเห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังปรากฏในตารางที่ 2 สาเหตุที่กำไรสุทธิสูงกว่ากันเช่นนี้ เนื่องมาจากว่า ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงกว่าร้านสหกรณ์กรุงเทพเกือบเท่าตัว ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานส่วนที่แตกต่างกันมาก ตามตัวอย่างในตารางเปรียบเทียบที่ 3) ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ซึ่งค่าใช้จ่ายส่วนนี้ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ใช้ถึง 3.54 % ของยอดขายสินค้า ในขณะที่ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ใช้เพียง 2.57 % ของยอดขายสินค้า นอกจากนี้ ค่าใช้จ่ายในการขายของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด เป็นจำนวน 1.42 % ในขณะที่ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มีจำนวนเพียง 0.66 % เพราะร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด มีการส่งเสริมการโฆษณาทั้งแจกรางวัลสมนาคุณสมาชิกมากกว่าร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ค่าใช้จ่ายอีกส่วนหนึ่งที่แตกต่างกันมากคือ ค่าเช่า ค่าน้ำ ค่าไฟ ฯลฯ ซึ่งร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ใช้จ่ายไปถึง 1.53 % ในขณะที่ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ใช้จ่ายไปเพียง 0.51 % เนื่องจากว่า ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ส่วนมากเช่าสถานที่คนอื่นดำเนินงาน จึงทำให้ค่าใช้จ่ายส่วนนี้สูงไปด้วย แต่ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ไม่ได้เช่าสถานที่เลย จึงไม่ต้องเสียค่าเช่า จึงทำให้กำไรสุทธิของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด สูงกว่าร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด มาก

ในตารางที่ 2 ซึ่งแสดงถึงอัตราร้อยละของรายการต่าง ๆ โดยใช้ยอดขายรับของแต่ละปีเป็นฐานในการคำนวณนี้ จะแสดงให้เห็นถึงสาเหตุของความแตกต่างของยอดกำไรสุทธิดังกล่าวข้างต้นคือ

1. ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มีอัตราร้อยละของต้นทุนทุกสินค้าที่ขายต่ำกว่าร้านสหกรณ์พระนคร จำกัดทุกปี และในเมื่อร้านสหกรณ์ทั้งสองมิได้เป็นผู้ผลิตสินค้าเอง จึงเป็นไปได้

ไม่ได้ที่จะควบคุมต้นทุนการผลิตได้แตกต่างกัน ดังนั้นความแตกต่างกันนี้ น่าจะเป็นผลมาจากการเลือกผู้ขาย (Suppliers) ที่เหมาะสมกว่า คือ

1.1 ซื้อสินค้าได้ในราคาต้นทุนที่ต่ำกว่าเล็กน้อย  
 1.2 ซื้อสินค้าได้ในจำนวนที่เหมาะสมกว่า ทำให้สินค้าค้างสต็อกน้อย จึงเสียดอกเบี้ยธนาคารน้อย

1.3 การใช้เครดิตทางการค้า ทั้ง เครดิตด้านปริมาณและระยะเวลาทางการจ่ายเงินให้เป็นประโยชน์มากกว่ากัน กล่าวคือ การซื้อสินค้าด้วยเงินสดและเงินเชื่อในปริมาณต่าง ๆ กัน จะได้ส่วนลดแตกต่างกันตามปริมาณที่ผู้ขายกำหนดไว้

2. ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มีอัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานน้อยกว่าร้านสหกรณ์พระนคร จำกัดมาก ซึ่งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานส่วนนี้ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการขาย-หีบห่อ (ค่าโฆษณา-ค่าใช้จ่ายในการสมนาคุณ) เงินเคื่อน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าเช่า ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ ตัวเลขนี้ย่อมแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรของร้านสหกรณ์ทั้งสองว่า ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มีการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าร้านสหกรณ์พระนคร

3. รายได้อื่น ๆ อันเนื่องมาจากการดำเนินงานในส่วนที่มีขายออกขายสินค้า เช่น รายได้จากการขายกล่องกระดาษ รายได้ค่าเช่าสถานที่ ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร ค่าธรรมเนียมแรกเข้า เป็นต้น รายได้เหล่านี้ปรากฏว่า ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มีรายได้สูงกว่าร้านสหกรณ์พระนคร จำกัดมากทุก ๆ ปี ซึ่งรายได้ส่วนนี้ทำให้กำไรสุทธิของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด สูงขึ้นอีก

จากการวิเคราะห์ในส่วนนี้ พอสรุปได้บางประการ ดังนี้

1. องค์การด้านการตลาดในรูปของสหกรณ์ผู้บริโภค เริ่มเป็นที่นิยมของประชาชนมากขึ้น ควรพิจารณาถึงช่องทางจำหน่ายนี้มากขึ้นในอนาคต

2. ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด มีการให้บริการแก่สมาชิก และประชาชนได้กว้างขวางกว่าร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด โดยพิจารณาจากยอดขาย รายรับ จำนวนสาขา และจำนวนสมาชิก

3. ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด

จากสาเหตุข้อ 3 จะทำให้ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด มีปัจจัยที่จะสนับสนุนให้เห็นแนวโน้มของการขยายตัวมากกว่าร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด เพราะการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพกว่า ทำให้มีอัตรากำไรสุทธิมากกว่า ซึ่งสามารถที่จะสะสมเป็นเงินทุนในการขยายสาขาได้ดีกว่า และยังสามารถจ่ายเงินปันผลเฉลี่ยคนตามการซื้อของสมาชิกได้ในอัตราร้อยละที่สูงกว่าร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด (ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด 7 % ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด 5 %) อันจะเป็นการดึงดูดให้ผู้บริโภคมาเป็นสมาชิกของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ได้มากกว่า และจะเห็นได้ว่า จำนวนสมาชิกของร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด เพิ่มขึ้นจากปี 2521-2523 เป็นจำนวน 15,509 คน ในขณะที่สมาชิกของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด มีจำนวนเพิ่มขึ้น 11,461 คน ทั้งที่ก่อนหน้านี้ ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นในแต่ละปีสูงกว่าร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย